العنوان: التنظيم ومفهوم النظام مبادئ التنظيم الاداري الحلقة الثانية
المصدر: البنوك الاسلامية - مصر
المؤلف الرئيسي: قنصوه، محمد يسري
المجلد/العدد: ع 53
محكمة: لا
التاريخ الميلادي: 1987
الشهر: ابريل / رجب
الصفحات: 46 - 53
رقم MD: 57433
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink, IslamicInfo
مواضيع: اتخاذ القرارات، الادارة العامة، النظم الادارية، التنظيم الاداري، نظم المعلومات، المركزية واللامركزية، العلاقات العامة، القيادة الادارية، الاهداف الادارية، السلطة الادارية، المسؤولية الادارية، التفويض، السلوك الاداري
رابط: http://search.mandumah.com/Record/57433

التنظيم .. ومفهوم النظام

للأستاذ : محمد يسرى قنصوه

مبادىء التنظيم الإدارى

(الحلقة الثانية)

فى العدد (٥٢) من المجلة تحدث الأستاذ/ محمد يسرى قنصوه عن التنظيم ومفهوم النظام على أساس أنه من السمات البارزة للمجتمع المعاصر الذى يتكون من مجموعات كبيرة ومتعددة ومتنوعة من المنظمات ابتداءً من الدولة والحكومة والوزارة والمحافظة والمصلحة الحكومية والشركة والجمعية والنقابة .... الخ .. أو حتى الأسرة ، وأن الأفراد الذين يتألف منهم المجتمع ينتمى كل منهم إلى واحدة أو أكثر من هذه المنظمات .

وفى هذا العدد من المجلة يتناول الأستاذ/ محمد يسرى قنصوه الكلام عن مبادىء التنظيم الإدارى باعتبارها تعبيرا عن الهدف الذى أنشئت من أجله المنظمة - ثم يستطرد فيقول :

● طبيعة مبادىء التنظيم

مع تطور الفكر الإدارى وظهور حركة الإدارة العلمية زاد الاهتمام بالتنظيم كعامل له أثره الفعال فى الكفاية الإنتاجية . وكان من أبرز معطيات الدراسات التقليدية للتنظيم إرساء مبادىء وأصول لها طابع الأسس العلمية التى أثبتت التطبيقات العملية نجاحها وفعاليتها .

ورغم ما وجهه أصحاب الدراسات الحديثة من انتقادات للمدرسة الكلاسيكية وعلى الأخص بالنسبة لتعذر إخضاع البشر لقواعد ومعايير محددة نتيجة لتأثير الفروق الفردية وردود فعلها على السلوك البشرى ، على الرغم من ذلك فمازالت الأسس والمبادىء التى اعتمدت عليها النظرية الكلاسيكية محتفظة بالفعالية كمدخل أساسى لدراسة التنظيم .

ومع ذلك ينبغى عندما ننظر إلى هذه الأسس والمبادىء أن نفرق بين أسس ومبادىء العلوم الطبيعية وأسس ومبادىء العلوم الاجتماعية .

فالظروف التى تتعامل فيها العلوم الطبيعية قاطعة وواضحة . وعلى سبيل المثال فإن الظواهر الطبيعية والمعادلات الرياضية والتركيبات الكيميائية تخضع جميعها لقواعد ثابتة تؤدى إلى نفس النتائج فى جميع الأوقات والأماكن .

أما بالنسبة للعلوم الاجتماعية فالأمر مختلف نتيجة لتدخل عوامل السلوك البشرى الذى قد يعطى مردودا معينا فى موقف معين ثم يعطى مردودا آخر معارض تماما فى موقف آخر شديد التشابه بالموقف الأول .

ونتيجة لذلك فإن أسس التنظيم ومبادؤه التى ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية – وإن تطورت مع الوقت عن طريق إضافات المفكرين فى علم الإدارة ينبغى النظر إليها كاتجاهات أرشادية يستعين بها المنظم فى دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة موضع الدراسة والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التى يتألف منها مجتمع المنظمة .

ورغم تفاوت وجهات نظر المفكرين فى تحديد أسس ومبادىء التنظيم فيمكن اعتبار المبادىء التالية أهم ما أجمع عليه رأى غالبيتهم :

(ا) الهـدف .
(ب) التخصـص .
(جـ) وحدة القيادة .
(د) التنسـيق .
(هـ) السلطة والمسئولية .
(و) تدرج السلطة .
(ز) المركزية واللامركزية .
(ح) التفـويض .
(ط) نطاق الإشراف .
(ى) قصر سلسلة الأوامر .
(ك) التوازن والمرونة .

● الهــدف :

تنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف معينة ودون وجود هذه الغايات والأهداف ينتفى المبرر من وجود المنظمة أصلا .

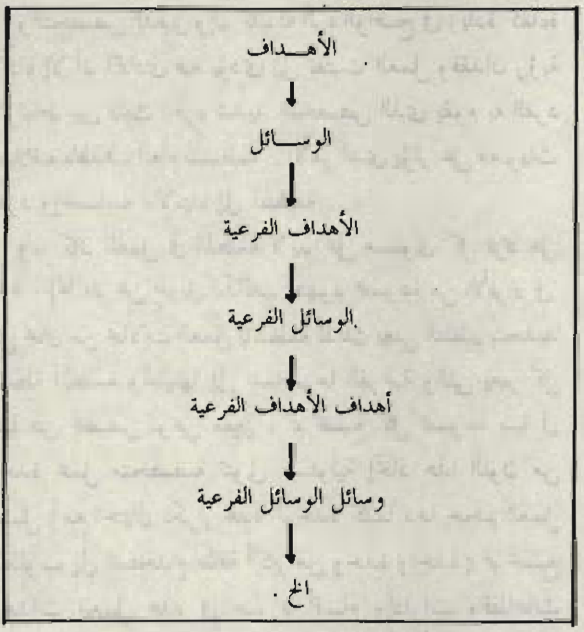
وعلى ذلك يمكن أن ننظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات والأهداف التى توجه لتحقيقها هى من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية فإذا وضعنا هدف المنظمة فى مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها والظروف التى تباشر المنظمة تحقيق هذه الأهداف فى ظلها لكان ذلك هو المفتاح الموصل إلى تحديد التنظيم الذى يحقق هذه الأهداف باستخدام هذه الامكانيات تحت هذه الظروف .

والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية ، فإذا كانت الإمكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فإنه من الضرورى إعادة النظر فى هذا الهدف .

ولما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية لتحقيق غاية معينة لذلك فإنه مالم يوجد هدف واضح محدد لما حاول الأفراد التعاون فيما بينهم حول الغاية التى تستقطب جهودهم . وكلما تحددت الأهداف الفرعية لأقسام المنظمة ، كان ذلك أدعى لوضوح الرؤية أمام الأفراد وساعد على رفع معنوياتهم عن طريق إحساسهم بمدى مساهمتهم فى إنجاح منظمتهم وأهمية جهودهم فى تحقيق أغراضها . ويؤدى هذا الوضوح إلى الحد من طغيان الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم فى تدعيم أهميتهم الشخصية وتحريفهم لاتجاهات العمل على حساب الأهداف المرسومة .

وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى إقرار المبدأ «**أن كل تنظيم وكل جزء فى التنظيم يجب أن يكون تعبيرا عن الهدف الذى أنشئت من أجله المنظمة**» .

ونلاحظ أن هذه الأهداف تأخذ شكلا متسلسلا ، بمعنى أن الأهداف على المستوى الشامل للمنظمة تتحول إلى وسائل عامة على نفس المستوى ، ثم تبدأ الأهداف الفرعية والوسائل الفرعية فى الظهور حتى نصل إلى قاعدة التنظيم . ويتضح هذا المعنى فى الشكل التالى :



الأهداف/الوسائل فى شكل متسلسل

● التخصص وتقسيم العمل :

من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهوده فى نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمى قدراته وخبراته فى هذا المجال ويصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة فى الأداء . وكلما كان هذا المجال أكثر تحديدًا زادت قدرة الفرد على إجادة عمله والتعمق فيه .

ومع التوسع المضطرد فى مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه إلى التخصص ضمانًا لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذى يختاره لعمله .

وعلى سبيل المثال فقد كان من الممكن للمهندس الميكانيكى أن يتداول مختلف أنواع المعدات الميكانيكية ، إلا أنه نتيجة للتطور والتعقيد المستمر فى هذه المعدات أصبح من الضرورى الإتجاه إلى التخصص الدقيق فى هذه المعدات وفى فروع الهندسة الميكانيكية ، ونرى الآن مهندسًا متخصصًا فى هندسة السيارات ، وآخر متخصصًا فى هندسة الطائرات ، وثالثًا متخصصًا فى هندسة محطات القوى وهكذا .

ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلى أعلى كفاءة فى الأداء ، لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلى نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلى أقدر الأفراد على القيام بها ، أو بمعنى آخر أن تكون هناك تخصصات واضحة متميزة يقوم على كل منها متخصصون مؤهلون علميًا وعمليًا على أعلى مستوى ممكن .

والتخصص الدقيق وإن كان له أثره الواضح فى زيادة كفاءة الأداء إلا أن التمادى فيه يؤدى إلى تفتيت العمل وفقدان رؤية الارتباط بين ذلك الجزء شديد التخصص الذى يقوم به الفرد وعلاقته بالهدف العام للمنظمة . الأمر الذى يؤثر على معنويات الفرد وإحساسه بالانتماء إلى المنظمة .

ولما كان العمل فى المنظمة لا يتم على مستوى كل فرد على حده . إنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد فى كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة لذلك يعنى التنظيم بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية والتى يعبر كل منها عن تخصص نوعى معين ، ثم تجميع كل مجموعة منها فى وحدة عمل متخصصة تتولى مسئولية إتخاذ هذا اللون من العمل (مع احتمال تكرار هذه الوحدة كلما دعا حجم العمل المطلوب إلى استخدام طاقة أكثر من وحدة واحدة) ثم تجميع وحدات العمل هذه فى صورة أقسام وإدارات وقطاعات بالطريقة التى تؤدى إلى التناسق والتكامل فى الأعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافى الازدواج فى العمل أو التداخل أو التضارب فى الاختصاصات .

ويمكن أن ننظر إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تبعًا للشكل التالى :

تخصص أفقى	شراء	إنتاج	توزيع
تخصص رأسى		تخطيط	ا ب جـ
		تنفيذ	ا١ ب١ جـ١

التخصص وتقسيم العمل رأسيا وأفقيا

ويظهر فى الشكل السابق كيف ينتج عن التخصص وتقسيم العمل التقسيمات الأفقية والرأسية فى التنظيم وعلى كافة المستويات . فتقسيم أنشطة المنظمة إلى ثلاث تخصصات رئيسية (أفقيًا) للشراء والإنتاج والتوزيع ، قد يستلزم تقسيم نشاط الإنتاج إلى أعمال تخطيط وإلى أعمال تنفيذ (رأسيًا) كما يمكن تقسيم الأعمال على مستوى التخطيط (أفقيًا) إلى تخصصات ثلاث ا ، ب ، جـ ونفس الشىء بالنسبة لأعمال التنفيذ (أفقيًا) إلى ا١ ، ب١ ، جـ١ .

● وحدة القيادة :

يؤدى الفرد عمله طبقًا للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه . فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات لكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء الرؤساء . وتلافيا لمثل هذا الموقف ظهر مبدأ « **وحدة إصدار الأوامر** » **والذى يقضى بأن تنحصر سلطة إصدار الأوامر فى مصدر واحد بحيث لا يتلقى العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد . كما يرتبط بهذا المبدأ أن العامل يكون مسئولا عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا الرئيس** . ولما كان هذا الرئيس مسئول بدوره أمام الرئيس الأعلى ، فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين .

ورغم بساطة ووضوح هذا المبدأ ، إلا أنه فى التطبيق العملى تظهر بعض الصعوبات . فهناك حاجة مستمرة للإفادة بأجهزة المشورة والأجهزة الفنية المتخصصة على مستوى المنظمة بحيث يكون لها نوع من الإشراف على نوعيات العمل المتخصصة التى تجرى فى وحدات تنفيذية متعددة لكل منها رئيس مسئول عنها له وحده حق إصدار الأوامر للعاملين فيها . **ولتلافى مشاكل**

الإزدواج فى الاشراف لابد من توضيح الحدود المميزة لنطاق كل من الإشراف الفنى والإشراف الإدارى . ويمكن الوصول إلى هذا التحديد بمراعاة الآتى :

(ا) أن يكون صدور التعليمات الأساسية عن طريق خط السلطة الرسمى من رئيس المنظمة إلى الرؤساء التالين له مع التدرج حتى الرؤساء التنفيذيين وتتضمن هذه التعليمات فقرات متخصصة لكل نوع من مجالات التخصص الفنى يتم إعدادها بمعرفة الرؤساء الفنيين على مستوى المنظمة .

(ب) يخول الرؤساء الفنيون حق إصدار تعليمات تكميلية تفصل وتوضح النواحى الفنية التى تضمنتها التعليمات الأساسية . ويكون لهم أن يبلغوا هذه التعليمات الفنية إلى الفنيين المختصين فى مختلف وحدات المنظمة ، وعلى كل من هؤلاء الفنيين عرض ما يصل إليه من تعليمات فنية على رئيسه الإدارى واستئذانه فى العمل بمقتضاها .

(جـ) تقتصر التعليمات الفنية على الجوانب المتعلقة بأسلوب وطريقة وكيفية الأداء الفنى للعمل المتخصص دون التدخل فى أسبقيات التنفيذ أو توقيتاته أو تنسيقه مع الأعمال الأخرى .

● التنســـيق :

يستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والجماعات التى تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والأهداف المرسومة لها . لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والإزدواج فى الأداء الذى يؤدى إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها .

والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الإدارى الناجح الذى عليه أن يحدد ويوضح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التى توكل إلى وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها والسلطات التى تخول لرؤساء هذه الوحدات وما إلى ذلك من الوسائل التى توضح الرؤية أمام العاملين وتساعد على خلق الاستقرار النفسى لديهم بما ينعكس على فاعليتهم فى أداء المهام الموكولة إليهم .

● ومما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال :

(ا) تشكيل لجان التنسيق التى تضم ممثلين عن اتجاهات العمل المختصة للتدارس والاتفاق المسبق على الإجراءات التى تتخذ بمعرفة الوحدات المختلفة لتنفيذ عملية معينة .

(ب) الاجتماعات الدورية التى يعقدها الرئيس مع معاونيه ورؤساء الوحدات المختصة لتبادل الرأى والاتفاق على إجراءات تنفيذ العمليات المستقبلة ومناقشة المشاكل الجارية واستعراض اتجاهات الحل المقترحة لها بما يتفق والظروف القائمة بمختلف الوحدات .

(جـ) إيجاد أقسام متخصصة للتنسيق تتولى الاتصال المستمر بمختلف الوحدات التنفيذية والتعرف على وجهات نظرها والتوفيق بينها .

(د) الإستعانة بالمستشارين لدراسة مشاكل العمل وتقديم التوصيات لحلها بما يتوائم مع ظروف ووجهات نظر الوحدات التنفيذية المختلفة .

والتنسيق له جوانبه المتعددة ، فهناك تنسيق السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل ، وبالتنسيق من خلال التنظيم - من خلال تصميم البناء التنظيمى وتقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الإتصال - بما يكفل التنسيق رأسيًا بين الإدارة العليا للمنظمة والرئاسات التنفيذية التالية لها حتى مستوى الأفراد والعاملين بمختلف الوحدات وكذا التنسيق أفقيًا بين الأفراد والوحدات التى تعمل على مستوى تنظيمى واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافى الازدواج أو التكرار فى أعمالهم .

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة - التى تربط بين مختلف أجزاء المنظمة برباط وثيق - من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة .

● السلطة والمسئولية :

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التى يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعة ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفى وتصرفات ، وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة . وهذا الالتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة . وهو لا يسأل فقط عن حسن أداء الوظيفة ، بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا للخطط والبرامج التى تقررها المنظمة . **ويمكن تعريف هذا اللون من المسئولية بالمسئولية الإدارية** . وإلى جانب المسئولية الإدارية ، توجد المسئولية القانونية - التى تتمثل فى مسئولية العامل عن التصرفات التى يتخذها فيما يخالف القوانين والتشريعات المقررة ، كما توجد المسئولية الأدبية التى تتمثل فى حساب الضمير وحساب المجتمع للفرد عن كل ما يخرج عن العرف السائد والأخلاق العام .

وتحمل الموظف المسئولية الإدارية عن أعباء وظيفته ، لابد وأن يقابله مايعينه على تحمل هذه المسئولية باعطائه الحق فى تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء . وهذا الحق هو مايعرف بالسلطة والتى يمكن التعبير عنها بأنها «الحق الرسمى لطلب العمل من الآخرين» .

والسلطة والمسئولية – على هذه الصورة عاملين متقابلين يؤدى التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة . ونخلص من هذا إلى مبدأ «ضرورة تعادل السلطة والمسئولية» .

والسلطة فى صورتها الرسمية – هى ذلك الحق الذى يخوله المجتمع إلى المنظمة عن طريق الحكومة ، ثم تخوله المنظمة إلى العاملين بها كل طبقا لمستوى ونطاق مسئولياته – بما يمكنه من التوجيه والإشراف على أعمال مرؤوسيه .

وينادى السلوكيون بفكرة أن السلطة تنبع فى حقيقتها من رضى المرؤوسين عن العمل الذى يكلفون بأدائه . فإن العامل الذى يمتنع عن أداء عمل لا يقتنع به لمخالفته لمبادئه سيستمر فى موقف الامتناع مهما تحمل من ضغوط أو جزاء ، وتكون النتيجة أن العمل سيستمر بدون أداء مهما كانت قدرة السلطة التى تأمر بأداء هذا العمل . ومع سلامة فكرة السلوكيين هذه من الناحية النظرية ، إلا أن التطبيق العملى يظهر أن التمادى فى الامتناع عن العمل له حدود وبصفة عامة فإنه كلما كان المرؤوس راضيًا عن عمله كان أكثر وأسرع إستجابة لتعليمات وأوامر رئيسه .

وينبغى التفرقة بين السلطة والقوة . فالسلطة هى الحق فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل ، وإسناد الأعمال إلى المرؤوسين ، وتوقع مستوى معين من جودة الاداء . أما القوة فهى القدرة على جعل الآخرين يقومون بالعمل المطلوب عن طريق التأثير عليهم وإقناعهم بالمطلوب دون الحاجة للإعتماد على الحق النابع من السلطة الرسمية .

أى أن السلطة هى الحق فى عمل شىء ما ، أما القوة فهى القدرة على عمل هذا الشىء . ويمكن أن نطلق على الاولى «السلطة الرسمية» ونطلق على الثانية «السلطة الرسمية» .

● تدرج السلطة :

إن السلطة باعتبارها الحق الشرعى فى التصرف وإصدار القرارات وإلزام الآخرين بالقيام بتصرفات معينة ، فلابد لها أن تنبع من مصدر يسلم له الجميع بهذا الحق . وفى العصور القديمة كان الملك أو الحاكم يدعى أنه ظل الله على الأرض وأنه يستمد سلطاته من الله عز وجل ، وفى العصر الحديث تحولت النظرة إلى أن الشعب هو مصدر السلطات . ويخول الشعب هذه السلطات بموجب الدستور والقوانين والتشريعات المقرر إلى كل من السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية . وتتولى السلطة التنفيذية مسئولية ادارة شئون البلاد ومنها تخويل بعض ما انتقل إليها من سلطات إلى أجهزة الدولة ومنظماتها .

وعلى مستوى المنظمة ، يتعذر ممارسة السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها ، ولابد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل تطبيقا لمبدأ تعادل السلطة والمسئولية .

نقل وتخويل السلطات من القمة إلى القاعدة وهو مايعبر عنه مبدأ «تدرج السلطة» .

وتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسميا فى جميع أجزاء المنظمة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية التنظيم ، إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى – المستند إلى تدرج السلطة – السيطرة الفعالة على انجاز مسئوليات وواجبات الوظائف .

ويؤدى هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئولة عنها ، ومايقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات .

● المركزية واللامركزية :

يعنى بالمركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى المركز فى اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل . أما اللامركزية فتعنى العكس ، أى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى . ومن الناحية العملية لاتوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة – بل هناك مواءمة بين ماتحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل . وتحدد سياسة المنظمة – والمبنية على أساس الظروف المحيطة بها – مدى المركزية أو اللامركزية التى يسير على أساسها توزيع السلطات بها . هذا مع مراعاة أن التغيير فى ظروف المنظمة يؤدى إلى التغيير فى سياستها والتحول إلى مزيد من المركزية أو مزيد من اللامركزية .

والمركزية لها فوائدها من حيث الحسم فى اتخاذ القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الإدارى عن طريق قرارات تصدر عن رئاسة واحدة على مستوى المنظمة بما يضمن وحدة التوجيه ؛ والتنسيق الواضح للسياسات والاطمئنان إلى سلامة الاجراء

إلى جانب الاقتصاد الناجم عن تركيز الأنشطة الخادمة والمساعدة على مستوى المنظمة .

واللامركزية لها مزاياها التى تتمثل فى وضع سلطة اتخاذ القرارات قريبا من مواقع العمل حيث تتوافر المعلومات الصحيحة والواقعية بما يؤدى إلى قرارات سليمة وفورية تحقق أفضل النتائج .

وتعتمد اللامركزية على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الإحساس الواعى بأهداف المنظمة وسياساتها تلافيا للميوعة واضطراب العمل فى المنظمة . **ويعتبر أسلوب مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ أنسب الأساليب للتوفيق بين مميزات الاتجاهين** . ويمكن التعبير عن هذا الأسلوب بأنه « حتى يمكن إطلاق حرية ولامركزية التنفيذ لابد من مركزية التخطيط عن طريق رسم الأهداف والسياسات العامة مركزيا والاتفاق المسبق على كيفية وطريقة التنفيذ ؛ والمعيير والاعتبارات الواجب مراعاتها خلال التنفيذ » آ

● التفويض

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقا لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشيا مع الاتجاه إلى اللامركزية .

وتخويل السلطة يمكن أن يأخذ صورة نقل السلطة وصورة التفويض فى السلطة . وتتم الصورة الأولى عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات فى المنظمة بحيث يكون للموظف سلطات معينة موكولة إليه بصفة أصيلة بموجب النظام الأساسى للمنظمة . وتحدد هذه السلطات بما يوافق وقدر المسئوليات التى يتحملها أما التفويض بالسلطة فيعنى أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته – المخولة له أصلا بموجب النظام – إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه .

وهذا التفويض لا يعنى انتقال المسئولية إلى المرؤوس الذى فوضه الرئيس فى جزء من سلطاته ، إذ تستمر مسئوليات هذا الرئيس كما هى ولو أخطأ المرؤوس فى استخدام ما خول له من سلطة فإن رئيسه سيكون مسئولا عن ما يترتب على هذا الخطأ أمام المنظمة باعتبار أنه لم يحسن التقدير بتفويضه سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس ؛ كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة إليه على الوجه السليم وطالما أن حسن التفويض هو أحد الجوانب الأساسية لسلطة الرئيس ؛ لذلك فإن له أن يعدل فى التفويض الممنوح منه ويعيد النظر فيه طبقا لنجاح العمل وطبقا لحسن مباشرة مرؤوسيه للسلطات المفوضة لهم .

ولما كان تفويض السلطة إنما يعنى فى حقيقته تنازلا من الرئيس عن بعض سلطاته إلى المرؤوس الذى فوضه فى هذه السلطات ؛ مع استمرار مسئوليته عن الواجبات المقابلة لهذه السلطات لذلك فإنه يكون من النطقى عدم إجازة قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه – إلا إذا صرح له بذلك فى قرار التفويض الصادر إليه .

والخروج على هذه القاعدة يؤدى إلى التأثير على قدرة الرئيس على متابعة استخدام هذه السلطة نتيجة تناقلها بين المرؤوسين فى المستويات الأدنى عن غير علم مسبق بذلك .

وإذا كان من حق الرئيس أن يعيد النظر فى السلطات التى يفوضها لمرؤسيه فإن السلطات الأصلية المخولة لهم بحكم النظام الأساسى للمنظمة لا يجوز إعادة النظر فيها إلا بمعرفة السلطة التى تملك حق إقرار هذا النظام أصلا .

وتفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المنظمة حيث يساعد على انطلاق الأفراد فى أعمالهم والتصرف الفورى لمقابلة مشاكل العمل مع ترك الفرصة للرئيس ليتفرغ للأعمال الرئيسية التى تناسب مستوى خبرته . ومن المشاهد أن الكثير من المديرين لا يميلون إلى تفويض مرؤوسيهم بجزء من سلطاتهم تجنبا لوقوع هؤلاء المرؤسين فى الخطأ . إلا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار دائما أن المرؤوس لا تتاح له فرصة التعلم وكسب الخبرة إلا إذا أخطأ وصحح له رئيسه هذا الخطأ – بما ينبغى معه المواءمة بين مقدار الأخطاء المحتملة ومدى الفائدة التى تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين .

● نطاق الإشراف

عندما يتولى الرئيس الإشراف على عدد من المرؤوسين فإنه يتابع موقف كل منهم ويتلقى منه المعلومات ويصدر إليه التوجيهات والتعليمات ؛ ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق بين جهود هؤلاء المرؤسين ؛ ويراقب نتائج التنفيذ آ وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء الإشراف الواقع على هذا الرئيس . ونطاق الإشراف هو ذلك المدى الذى يستطيع فيه أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه . ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد . ويتوقف تحديد

نطاق الإشراف على عديد من العوامل أهمها :

(أ) طبيعة النشاط الذى يمارسه المرؤوسين وهل هو نشاط ذو طابع روتينى تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع متغير يتطلب كثرة الرجوع إلى الرئيس لتقرير ما يتبع فى كل حالة .

(ب) مدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسية بما يسمح له بالإشراف الواضح على عدد أكبر من المرؤوسين .

(جـ) مدى كفاءة المرؤوسين فى عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع كثيرا للرئيس .

(د) مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس فى إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل .

وكلما سمحت الظروف بتوسيع نطاق إشراف الرئيس أغ ساعد ذلك على تكامل العمل وزيادة فاعلية التنسيق المطلوب له . والعامل الحاكم فى تحديد نطاق الإشراف هو المدى الذى يستطيع فيه الرئيس الاستمرار فى الاشراف على مرؤوسيه دون أن يفقد القدرة على السيطرة الفعالة على سير أعمالهم .

ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات التى تتم بين الرئيس وكل من مرؤوسيه والاتصالات الأفقية بين كل من هؤلاء المرؤوسين وبعضهم البعض . فإذا كان الرئيس «أ» يتبعه مرؤوسان «ب» ؛«جـ» فهناك الاتصال البسيط المباشر بين «أ» ، «ب» والاتصال بين أ ، جـ كما يوجـد عدد من الاتصالات الأفقية بين ب ، جـ – وبين جـ ، ب وكذا الاتصالات غير المباشرة بين أ ، جـ عن طريق ب – وبين أ ؛ ب عن طريق جـ . ومجموع هذه الاتصالات ٦ اتصالات .

فإذا زاد عدد المرؤوسين إلى ١٣ بدلا من ٢ فإن عدد حركات الاتصال المطلوبة ترتفع من ٦ إلى ١٨ نتيجة لزيادة اتصال مباشر بين أ ، د واتصالات أفقية بين ب ، د – وبين جـ ، د كما تزداد الاتصالات غير المباشرة بين أ ، د عن طريق ب – وبين أ ، د عن طريق جـ – وبين أ ، ب عن طريق د – وبين أ ، جـ عن طريق د – وبين ب ، جـ عن طريق د وهكذا .

وقد وصل بعض الرياضيين إلى وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال كما يلى :

$$\text{عدد حركات الاتصال} = \text{ن} \left[\frac{٢^{\text{ن}}}{٢} + (\text{ن} - ١) \right]$$

حيث ن = عدد المرؤوسين

وفى حالة وجود ٢ مرؤوسين فإن عدد الاتصالات

$$= ٢ \left[\frac{٢^{٢}}{٢} + (٢ - ١) \right] = ٦$$

وفى حالة وجود ٣ مرؤوسين فإن عدد الاتصالات

$$= ٣ \left[\frac{٢^{٣}}{٢} + (٣ - ١) \right] = ١٨$$

فإذا زاد عدد المرؤوسين إلى ٤ كان عدد الاتصالات ٤٤ ، وإذا كان عدد المرؤوسين ٥ كان عدد الاتصالات ١٠٠ ، وإذا كان عدد المرؤوسين ٦ كان عدد الاتصالات ٢٢٢ – وهكذا .

ولما كانت إمكانيات الرئيس مقيدة بمدى قدراتـــه الشخصية ، لذلك فإن هناك حدودا معقولة لنطاق إشراف الرئيس ذى القدرات العادية – ويمكن القول أنه فى مجال الإشراف على الأعمال الذهنية يعتبره – ٦ مرؤوسين حداً مناسبا . وفى مجال الإشراف على الأعمال الروتينية الرتيبة يمكن أن يصل نطاق الإشراف إلى ٢٥ – ٣٠ مرؤوسا .

إلا أنه يمكن زيادة هذا النطاق بتدعيم قدرات الرئيس بإمكانيات إضافية عن طريق تزويده بمساعدين استشاريين يعاونوه فى أعمال التخطيط والرقابة بما يقومون به من تجميع وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات ومتابعة سير العمليات الجارية وإعداد مشروعات القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل وتقييم الأداء والتنسيق بين المرؤوسين .

وفى مستويات الإدارة العليا بالمنظمات الضخمة تبرز الحاجة إلى وجود هيئة استشارية قوية تضم العديد من العناصر المتخصصة والتى تساعد رئيس المنظمة على إدارة أعمـالها

بكفاءة وتوسيع نطاق إشرافه ليشمل عدداً كبيراً من القطاعات والوحدات التنفيذية .

ويساعد التطور السريع فى استخدام الأجهزة الحاسبة ووسائل الاتصالات الحديثة على زيادة فعالية إشراف الرؤساء وتوسيع نطاق إشرافهم إلى حدود بعيدة دون إخلال بمستوى الفعالية المطلوبة .

● قصر سلطة الأوامر

تتولى الوحدات التنفيذية على مستوى القاعدة الأداء الفعلى للعمل بينما تتولى الإدارة العليا للمنظمة السلطة النهائية فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل . ولو كان من الممكن عمليا أن تشرف الإدارة العليا مباشرة على الوحدات التنفيذية بها وتتلقى منها البيانات والمعلومات وتصدر إليها التوجيهات والتعليمات لوصلنا إلى أكمل صور التنسيق والكفاءة فى الأداء . إلا أنه فى المنظمات الحديثة التى تميل إلى ضخامة الحجم وتعقيد التركيب ، تصبح هذه العلاقة المباشرة حلما بعيد التحقيق . لذلك يصبح من الضرورة إيجاد المستويات الوسيطة التى يتولى كل منها عبء الإشراف على جزء من أعمال المنظمة . وكلما تعددت المستويات الوسيطة زاد الفاصل بين مواقع العمل ومركز اتخاذ القرارات النهائية بما يؤدى إلى طول خطوط الاتصال وخطوط السلطة . ويترتب على هذا الطول التحريف الحتمى غير المتعمد فى المعلومات المتدفقة من أسفل إلى أعلى والتوجيهات والتعليمات الصادرة من أعلى إلى أسفل وعلى ذلك ينبغى أن تكون المستويات الإشرافية التى يتألف منها خط السلطة – أو سلسلة الأوامر – أقصر ما يمكن ، مع ما يترتب على ذلك من تولى كل منها الإشراف على عدد أكبر من الوحدات المرؤوسة .

وهنا يبرز التعارض بين نطاق الإشراف وطول سلسلة الأوامر ، فكلما اتسع نطاق الإشراف أمكن تقصير سلسلة الأوامر والعكس صحيح . ويتطلب الأمر دائماً الواءمة بين مدى نطاق الإشراف الفعال الذى يكفل السيطرة والرقابة الكفئة على سير العمل ؛ ومدى طول خط السلطة الذى يباعد بين القمة والقاعدة .

وتتجه المنظمات الحديثة إلى تقصير سلسلة الأوامر لأقصى حد ممكن عن طريق تفويض المزيد من السلطات للرئاسات الوسيطة وتزويدها بالعناصر الاستشارية وبوسائل الاتصال ووسائل تجميع وتحليل البيانات بدعم مقدرتها على توسيع نطاق إشرافها دون أن تفقد قدرتها على الرقابة الفعالة على أعمال الوحدات المرؤوسة لها .

ويمكن القول أن استخدام الحواسب الإلكترونية يساعد كثيراً على تقليل عدد المستويات حيث يمكن تلقى المعلومات من مصادرها مباشرة وتجميعها وتصنيفها وتحليلها وامداد الرئاسة المعنية بنتائجها بسرعة بما يسمح لها باتخاذ قراراتها والرقابة على أعمال المرؤوسين التابعين لها بكفاءة وبمجهود أقل .

● التوازن والمرونة

لاحظنا فى عرض المبادىء السالفة أننا فى حاجة إلى المواءمة والموازنة بين عدد من الاعتبارات . فنحن فى حاجة إلى المواءمة بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزية ، وبين مدى نطاق الإشراف ومدى طول سلسلة الأوامر كما أن هناك ضرورة للمواءمة بين أهداف أساسية وجوهرية لضمان حياة المنظمة وكفاءتها فى تحقيق رسالتها فى حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التى تعيشها ، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازناً .

ولما كانت المنظمة إنما هى فى حقيقتها مجتمعا حيا يكتسب صفة الحياة من الأفراد والجماعات البشرية التى يتألف منها . ولما كانت الصفة الأساسية للحياة هى الحركة والتغيير ، ولما كانت المنظمة تعيش فى ظل ظروف متغيرة تحكمها عوامل واعتبارات دائمة التبديل ، لذلك لا يمكن أن تحتفظ المنظمة بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل من هذه التغيرات المحيطة بها إلا إذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة ، وإذا فقدت المنظمة هذه المرونة أدى ذلك إلى الجمود وهو أولى مراحل فقدان القدرة على الاستمرار فى الحياة .

وليس الأمر كذلك فقط ، بل يمكن التشكيك فى حرفية (Orthozoxy) مبادىء التنظيم من زاوية أخرى عملية . إن تغير الموقف باستمرار وعدم اتسام الحياة الإدارية بطابع التكرار إلا فى أضيق الحدود ، فإن ذلك يعنى أن المنظم لابد وأن يلجأ إلى القواعد العامة بأقصى درجات المرونة والمواءمة وأن يستفيد من المعلومات التى تتوفر له ظروف موقف معين فى تقدير ذلك الموقف . لا أن يعتمد اعتماداً كثيفاً على القواعد العامة فى التنظيم .